دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة المنظمات

الاستاذ الدكتور ايثار عبد الهادي ال فيحان

جامعة بغداد- كليةَ الادارة والاقتصاد

المدرس المساعد سعدون محسن سلمان

جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد

Abstract

The Entrepreneurship has become one of the major approaches to economic development, since (1725) and based on entrepreneurship Schumpeter's concept in (1934). This research contents the concept of entrepreneurship and entrepreneur with his characteristics and motivation. Also the types of entrepreneurship (Entrepreneurship, Exopreneurship).also the concept , the types of Business Incubators and their role to support the organizations entrepreneurship process, then to the economical development through review the success factors & requirements .

المستخلص :

تمثل الريادة أحد المداخل الأساسية للتطور الأقتصادي منذ عام 1725م ، ثم إعتماداً على مفهوم (Schumpeter) للريادة في عام ١٩٣٤م. ويتضمن هذا البحث مفهوم الريادة والريادي مع خصائصه ودوافعه ، كذلك أنواع الريادة (الداخلية ، والخارجية) . أضافة الى مفهوم وأنواع حاضنات الأعمال ودورها في دعم عملية ريادة المنظمات ومن ثم التنمية الأقتصادية من خلال أستعراض عوامل النجاح والمستلزمات المطلوبة .

المقدمة

تستند حاضنات الاعمال على فلسفة امكانية ازدهار اصحاب المشروعات من خلال دعم وتوجيه الخبراء من رجال الاعمال، ويمكن ان تساند برامج حاضنات الاعمال اصحاب المشروعات الجديدة والذين لديهم افكاراً ابداعية ولا يمتلكون المعرفة والمصادر لادارة ونجاح تلك المشروعات مستقبلاً من خلال امدادهم بالتعاون المطلوب للنمو (Nepal, 2006: 1). ولا يقتصر عمل العديد من عمليات الاحتضان على المنظمة الجديدة أو المتوسطة بل وتعمل مع المنظمات الكبيرة التي تمر بمرحلة التدهور وترغب بإعادة نشاطها، والصغيرة في بداية عمرها، او المتوسطة خلال مراحل نموها (Franklin, 2000: 10) . وبذلك تمثل حاضنات الاعمال أحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشروعات الريادية .

وبني الفكر الرائد في حاضنات الأعمال على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد وصغير نسبيا، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجيا، وتيسير فترة البدء في إقامة المشروع وذلك من خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها، إلى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية، فهي تقدم أيضا المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية في بعض الأحيان، وتبعا لطبيعة المشروعات. (الشبراوي، 2005: 5)

وتبرز أهمية العلاقة بين الريادية وحاضنات الإعمال إذ تمثل حاضنات الأعمال إحدى المرتكزات الأساسية للبنى التحتية للريادة في المجتمع، وبذلك تناول البحث الحالي مفهوم وأهمية وأنواع الريادة وإستراتيجية ريادة الشركة، كذلك مفهوم وأهمية وأنواع حاضنات الأعمال ومكوناتها ودورها في تعزيز الريادية.

١- منهجية البحث

المشكلة :

يحاول البحث الأجابة عن التساؤل الأتي: " كيف يمكن أن تسهم حاضنات الأعمال في تعزيز الريـــادة في المجتمع. "

الأهداف:

- **تأطير مفاهيمي لمفهوم وانواع الريادة وحاضنات الأعمال.**
- **توضيح استراتيجية ريادة الشركة ودور حاضنات الأعمال في تعزيزها.**
- **تحديد أهم عناصر نجاح الحاضنات ومرتكزاتها الأساسية.**
- توضيح أهم الخدمات التي يمكن أن تقدمها الحاضنة.
- تناول العلاقة المتبادلة التأثير بين حاضنات الأعمال والريادة.

الأهمية :

تتجلى أهمية البحث من خلال تناوله العلاقة التفاعلية بين توفر الحاضنات كأحدى أهم مرتكزات البنية التحتية للريادة ، وبين الفكر الريادي الذي يعد العامل الأساسي لنشوء ونمو وأستمرارالحاضنات.

الفرضية :

" يساهم توافر حاضنات الأعمال في زيادة فرص أنشاء مشروعات ريادية جديدة ".

٢- الريادية

أ . المفهوم :

تمثل الريادة مخرجات لعوامل أقتصادية وإجتماعية معقدة، سايكولوجية وتكنولوجية وقانونية وأخرى.

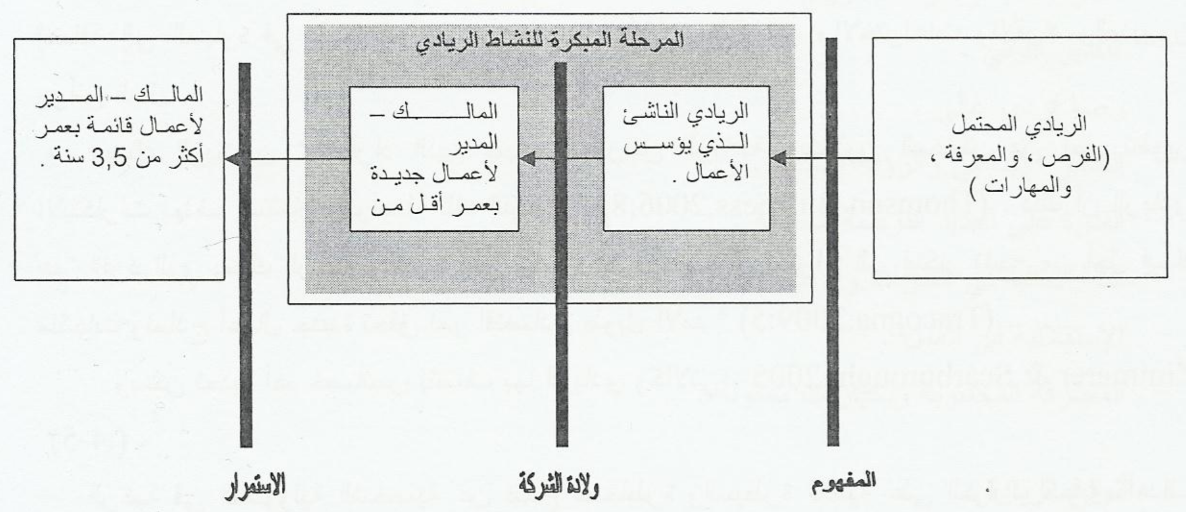
عرف كل من (Wennekers & Thurik, 1999) الريادة بأنها إدراك وتكوين فرص إقتصادية جديدة مـــع إتخاذ القرار في إستثمار الموارد، وقد وسع (Boschee & McClurg, 2003) مفهوم الريادة ليعنـــى بـــه

البدء مع لاشيء أكثر من مجرد فكرة أو نموذج أصلي، مع قابلية الريادي الى سحب الأعمال الى الموضع الذي يمكن أن تعزز فيه ذاتها، عن طريق توليد داخلي للتدفق النقدي. انها توجه فكري صوب البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولّد منافع تضمن إيجاد وأستمرار المشروع (Sethi, 2005 :2). إنها عملية حركية وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الأقتصادي أو الخدمي (Sethi, 2005:7).

فيما عرف (Llussa et al.,2009 : 4) الريادة بانها نشاط مبدع، انها القابلية على تكوين وبناء شيء ما من لاشيء عملياً، انها موهبة الإحساس (A Knack of Sensing) والفرصة التي يراها آخرون مشوشة ومتناقضة. فيما يمثل الريادي هو المبتكر الذي يخلق الأعمال من خلال منظمات أو طرائق إنتاج أو أسواق أو أشكال جديدة من المنظمات من أجل تحقيق الثروة. ويمكن أن تساهم حاضنات الأعمال بشكل مباشر في دعم الأعمال الريادية من خلال أحتضان المشروعات المختلفة منذ بدايتها من خلال توفير رأس المال المادي والمعرفي.

ويعرض الشكل (1) المراحل المختلفة للريادية ، بدءً بالمفهوم ثم ولادة المشروع حتى الأستمرار ، ومن الريادي المحتمل الى المدير المالك لأعمال جديدة قائمة وناجحة مرورا" بالريادي الناشيء الذي يؤسس الأعمال.

الشكل (١) المراحل المختلفة للريادية



Source : Tracogna, Andrea (2009). "Entrepreneurship Development: Key Issues & Challenges":10

ب .الأهمية :

تساهم ريادة الأعمال بجملة من المنافع أهمها :

- خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن ، ومن ثم توسع ونمو المنظمات ، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها .
- إيجاد أعمال وأنشطة إقتصادية جديدة ، توفر فرص عمل ، وتخلق أسواق جديدة .
- تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل نمو إقتصادي مرتفع .
- تفعيل عوامل الأنتاج من خلال إستثمار القابليات الريادية في المجتمع .
- يعتمد مستوى تطورالأقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه كونها قادرة على المحافظة على تنافسيات الأعمال محلياً وخارجياً .
- تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق لتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات .
- تحقيق رضا وولاء زبون متفوق بإمتلاك المرونة الأستراتيجية اللازمة ،وتشجيع الابتكار .
- تعزيز سمعة الأعمال من خلال الإستقامة والمسؤولية .
- محرك ودافع أساسي لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال .

ج. مفهوم وخصائص الريادي :

عرف (Adam Smith) الريادي بأنه الفرد الذي يتولى تكوين منظمة ما لغرض اقتصادي (Kamalanabhan,2006:8) ، وبذا فانه مبتكر يفترض مخاطرة غالباً ما ترتبط مع بدء مغامرة جديدة ، إضافة إلى المهارة في جمع الموارد من ضمنها الأفكار والطرائق والاختراعات والأفراد والمديرون ورأس- المال .

ويمثل الرياديون " الأفراد الذين يميزون الفرص الريادية ويتخذون المخاطر من أجل تطوير الابتكارات بهدف إستثمار ومواصلة تلك الفرص " (Thomson Business,2006:8) . ذلك أن الريادي هو" الفرد الذي يمتلك الرغبة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو إختراع الى إبتكار ناجح من أجل إيجاد منتجات ونماذج أعمال جديدة تحقق نمو اقتصادي طويل الأمد " (Tracogna,2009:5) .

ويمكن تحديد أهم خصائص يتصف بها الريادي وكالاتي: Zimmerer & Scarborough, 2005 (:4-5)

- الرغبة في المسؤولية الشخصية عن نتائج المخاطرة والسيطرة الذاتية على الموارد لتحقيق أهداف محددة .
- متخذ للمخاطرة المدروسة إستناداً الى الخبرة والمعرفة في السوق والموارد المتاحة وإحتمالية النجاح للفرصة المستثمرة .

- التفاؤل والثقة في قابلية النجاح .
- الرغبة في التغذية العكسية المباشرة ، ومعرفة مستوى الأداء .
- مستوى عالي من الطاقة ، والجهد غير المتوقع .
- الطموح والتوجه نحو المستقبل .
- مهارة في التنظيم وبراعة في تحديد الأعمال والأفراد المناسبين لتحويل الرؤية الى حقيقة.
- قيمة الإنجاز أكبر من المال وهو قوة دافعة أساسية ، فيما يمثل المال وسيلة الحفاظ على مصدر الإنجاز ، إنه رمز للإنجاز .
- درجة عالية من الإلتزام صوب نجاح المنظمة .
- القابلية للتعامل مع عدم التأكد .
- المرونة من خلال القابلية على التكيف مع الطلبات المتغيرة للزبائن والأعمال .

وبشكل عام لاتخرج خصائص الريادي عن كل من الآتي :

- التفاؤل .
- القدرة على تحمل المسؤولية .
- التحفيز العالي .
- إلتزام عالي صوب الإبتكار .
- الفخر بملكية وإدارة المشروع .
- التقدير الذاتي .
- رضا فردي عالي .
- التفكير الإبداعي والرؤية السباقة .
- القدرة على تحديد الفرصة الخلاقة .
- الثقة العالية في القدرات والأفكار .
- الإستقلالية في العمل .
- المجازفة المحسوبة وبخيارات معقولة .

د. أنواع الريادة :

يمكن ان ينطوي مفهوم الريادة على منظور داخلي وآخر خارجي يمثلان اهم انواعها وكما يأتي:

- **الريادة الداخلية** (Intrapreneurship): حدد (G. Pinchot, 1983) الـ (Intrapreneur) بكونه الريادي داخل منظمة قائمة فعلاً. وتمثل الريادة داخل المنظمة القائمة وتتعامل مع الموارد الداخلية التي

تمتلكها (Christensen, 2004: 304)، وتشكل الريادة الداخلية (التغيير الداخلي) أحد مقاييس الأداء الريادي الى جانب مؤشرات العائد والتحكم والبقاء . (Sethi, 2005: 6) (Llussa et al., 2009: 8)

- الريادة الخارجية (Exopreneurship): وتمثل الإبتكار خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية كالمخاطرات المشتركة، والمقاولات الثانوية، والتحالفات الإستراتيجية (Christensen,2004:304).

فيما تعرّف ريادة الشركة (Corporate Entrepreneurship) طبقاً الى(Ferreira, 2002: 2) "بأنها عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة تهدف الى تحسين الربحية التنظيمية وتعزيز الموضع التنافسي أو إعادة التجديد الأستراتيجي (Strategic Renewal) للأعمال القائمة".

بينما يتضمن مفهوم الريادة الألكترونية (E-Entrepreneurship) إيجاد انشطة أو أعمال خاصة على شبكة المعلومات العالمية (Internet) في موقع ما يخصص لبيع مباشر أو خدمة مباشرة لشيء ما ، ومن أمثلة تلك الشركات (Google)، و(Yahoo) (Eduardo, 2006 :6).

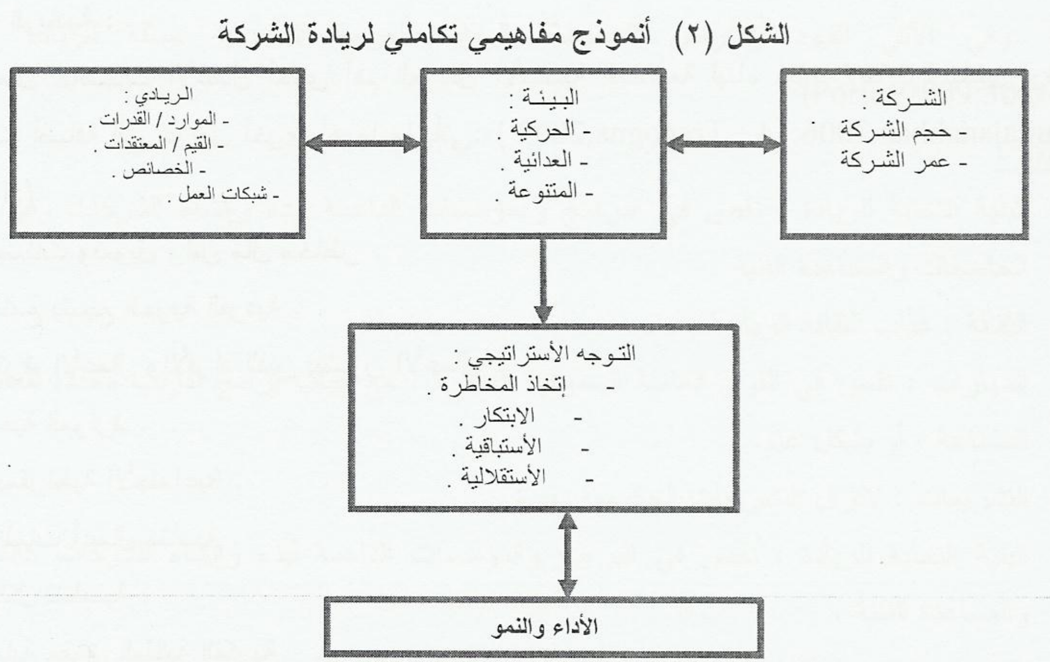
هـ- إستراتيجية ريادة الشركة:

ويقصد بها " عملية صنع الافعال الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي عن طريق دمج عمليات الريادية والادارة الاستراتيجية لتعزيز قابلية الشركة على الابتكار وتحسين أدائها ودخول أسواق جديدة" (Thomson Business,2006:8).

ويقدم الشكل (2) ثلاث عوامل أساسية ترتبط بالريادي والشركة والبيئة تؤثر على كثافة التوجه الأستراتيجي للشركة ولكل منها متغيرات متعددة تتنوع في تأثيرها المحتمل الإيجابي أو السلبي في درجة التوجه الأستراتيجي التي تؤثر بدورها في مستويات الأداء والنمو . إذ تنبثق الفرص من البيئة الحركية والمتنوعة ، فيما تخلق البيئة العدائية تهديدات وهذا يتطلب إستجابة إستراتيجية مختلفة لتلك الفرص والتهديدات البيئية . فيما يضيف الريادي الموارد والقدرات والقيم والمعتقدات والخصائص ، وبتفاعل ما تقدم مع مستوى ونوع التوجه الأستراتيجي .

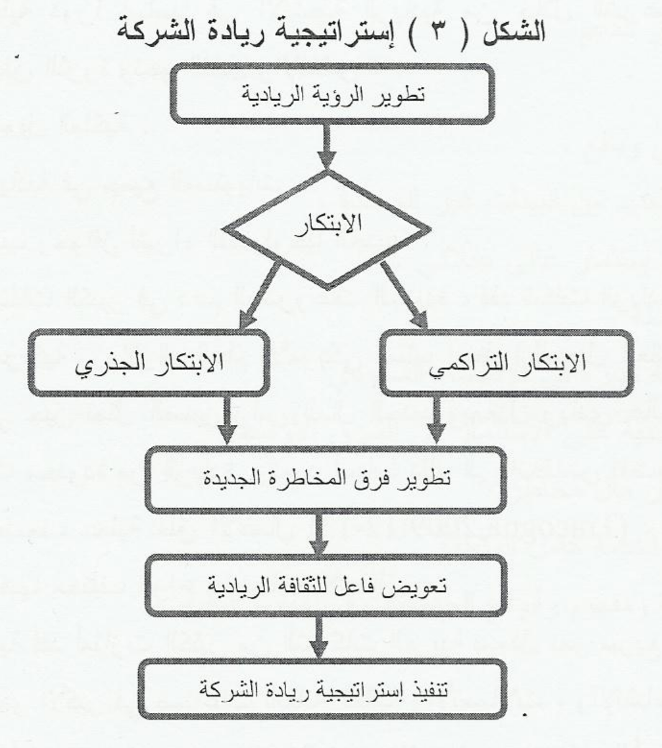
ويعرض الشكل (3) العوامل التي تتضمنها عملية تصميم وتنفيذ إستراتيجية ريادة الشركة وفي مقدمتها الرؤية والابتكار ، وفرق المخاطرة الجديدة التي تنظم عمل الأفراد والتعويض الذي تقدمه الشركة لتعزيز الأفعال الريادية .

الشكل (٢) أنموذج مفاهيمي تكاملي لريادة الشركة



Source: Ferreira, Joao (2002). "Corporate Entrepreneurship: A Strategic & Structural Perspective. International Council for Small Business. 47th World Conference. San Juan,Puerto Rico :13

الشكل (٣) إستراتيجية ريادة الشركة



Source : Kuratko, Donald F., Ireland, R.Duane & Hornsby , Jeffrey S.(2001)."Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. "Academy of Management Executive Vol.(15), No.(4) :60-71:62

و. البيئة الريادية :

تمثل حاضنات الأعمال أحدى أهم العوامل الأساسية المشجعة لبناء مناخ لإنتاج الرياديين ونمو الشركات أضافة الى عوامل أخرى أهمها ما يأتي: (Kamalanabhan,2006:14 ; Tracogna,2009 :14-15)

- حاضنات وتمويل رأس مال مخاطر .
- مجتمع يشجع الحرية الفردية .
- أحترام الأعمال والأفراد الذين ينشأون الأعمال .
- أتاحية الموارد .
- الديمقراطية الأجتماعية .
- منظمات أعمال مناسبة .
- هياكل تنظيمية .
- حماية حقوق الملكية الفكرية .
- تؤدي المؤسسات العامة والجامعات دور أساسي في النمو الريادي .
- تؤدي الثقافة المحلية دوراً أساسياً في الأنشطة الريادية من خلال الشرعية الأجتماعية للريادة، والأتجاهات نحو خلق الثروة ونحو الفشل والإفلاس .
- صيغ محددة من تمويل الملكية .
- تعليم المهارات الريادية في جميع المستويات .
- نظام ضريبي مناسب وحوافز لشراء التكنولوجيا الجديدة .

ونتيجة لدور الحاضنات الكبير في دعم المشروعات الجديدة ، فقد شكلت الريادة لاعباً أساسياً في ثقافة الأعمال في الحياة الأمريكية . ولازال الحلم الأمريكي مستمراً نظراً للمعدل العالي للريادة في الولايات المتحدة الأمريكية ، في حين تمثل الصين رأس المال الجديد وبمعدل ريادي عالي ، بينما تعكس أوربا النسبة الأقل وبمستويات محدودة من الريادة. وتعود أسباب ذلك الى إنخفاض تفضيل الأفراد للعمل الذاتي وللريادة ، أضافة الى ضعف عملية خلق الأعمال (Tracogna,2009:12-13) ، لذلك لابد من بناء ثقافة للتفكير الريادي تساهم فيها مختلف أنواع حاضنات الأعمال.

وفي الدول العربية فقد أمتازت الكثير من الشركات العربية بمعدل نمو سريع ومنه الشركات العربية السعودية ،وقد تمثل النمو الأكبر في صناعات التقانة-العالية والأتصالات ، والإنشاءات والهندسة ، والتعليم والصحة والأستشارة الأدارية . وقد وضع (Porter,2009) غياب حاضنات الأعمال من أهم القيود التي تؤثر في تعزيز الريادة كونها تمثل البنية التحتية الرئيسة اللازمة لعملية الريادة .

وفي الآتي القيود والفرص المحيطة بالريادة العربية السعودية ممثلة للريادة العربية: (Porter,2009:30-31)

القيود :

- البنية التحتية للريادة : نقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وإنشاء الشركات وفي مقدمتها الحاضنات والمساعدة الفنية .
- الثقافة : غياب الثقافة الريادية .
- المهارات : نقص في القوى العاملة السعودية الماهرة ، مع غياب برامج تدريب محددة للعاملين في الصناعة ، أو بشكل عام.
- التشريعات : لاتزال التشريعات الحكومية مقيدة .
- البنية التحتية للريادة : نقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وإنشاء الشركات كالحاضنات والمساعدة الفنية .
- نقص في الوضوح للجمهور والتغطية الإعلامية للشركات المنبثقة .
- النمو العنقودي : نقص في برامج تطوير المجهز في الشركات الكبيرة مع غياب منظمات التعاون العنقودي التي توفر الدعم.

الفرص :

- مجتمع كبير ونامي ويافع .
- أسواق نامية مع العديد من البيئات غير المحددة .
- إقتصاد مستقر مع إستثمار عالي عقلاني .
- ضرائب دخل معتدلة .
- إستثمارات حكومية كبيرة في الأقتصاد السعودي .
- أرتفاع الفائدة الأجنبية على الأستثمار في الشرق الأوسط .
- إنبثاق صناعة رأس مال مخاطر .
- الفرصة المتوافرة لخدمة كامل المنطقة .

وسيتم تناول أهمية ومفهوم وأنواع الحاضنات في الفقرة التالية .

٣- حاضنات الأعمال :

أ . المفهوم :

يمكن تناول معنى الاحتضان (Incubation) لغوياً واصطلاحياً، اذ يقصد به لغوياً لفظاً مأخوذاً من جذر الفعل حضن مثلاً يحضن الطير بيضة والأم أطفالها، فيما يقصد بالاحتضان اصطلاحاً: " الفترة بين

إصابة الفرد بالمرض وظهور اماراته" (Webster, 1957: 44). فيما يعنى بالحاضنة (Incubator) "طير حاضن، والمحضن جهاز لحضانة البيض أو تفقيسة صنعاً".

تعرف حاضنة الأعمال بأنها "آلية من آلاليات المعتمدة لدعم المنظمات الصغيرة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمنظمات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق. وقد تكون حاضنة الاعمال مؤسسة خاصة او مختلطة او تابعة للدولة وهذه الاخيرة تعطي دعماً اقوى" (رحيم، 59:2002)

تعرف كذلك بانها "عملية حركية لتنمية وتطوير المنظمات الصغيرة التي تمر بمرحلة التاسيس او الانشاء حتى تضمن بقائها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات". (عتياني 55:2004)

كما يقصد بها "عملية السيطرة على البيئة التي تتبنى رعاية ونمو وحماية المشروع في الوقت الذي لا يمكن ان يمول المشروع ذاته" (Ryker, 2001, 8).

وتشير الجمعية الوطنية لاحتضان الأعمال National Business Incubation Association (NBIA) ، الى الخدمات الأولية التي يجب أن توافرها الحاضنة لكي تقوم بعملية الاحتضان وهي كل من الأتي: (NBIA, 2001)

- الحصول على مصدر التمويل الملائم ودعم رأسمال المنظمة.
- الحصول على مختلف أنواع الدعم والعون الإداري والفني.

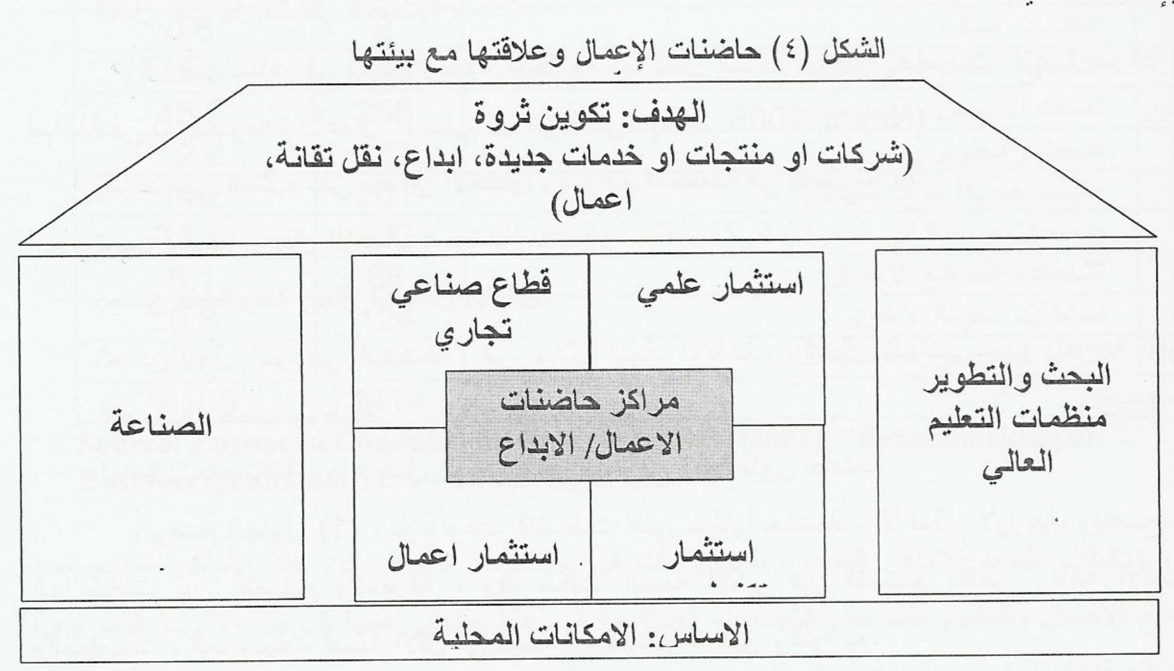
كذلك تعرف على أنها "مؤسسة لتشجيع ودعم وتنمية الاعمال الجديدة، اذ تزود الحاضنات تسهيلات مشتركة للشركات الجديدة والصغيرة، وخدمات مساعدة للعمل، وفرص ربط شبكات الاتصال وكذلك المرونة اذ قد تدخل الشركات الحاضنة كمستاجر ولفترة زمنية ثم تترك العمل عندما يصبح فاعلاً وقد تتحول الى منافس في السوق، كما توفر الحاضنات منافع ملموسة الى الشركات مثل تقليل تكاليف التشغيل والخدمات فضلاً عن الارباح غير الملموسة مثل الدعم المعنوي والنصيحة للاخرين وتسهيل الحصول على المعلومات. (Markley, 1994: 1)

وبذلك تمثل حاضنة الأعمال عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمنظمات، تساهم هذه العملية في تزويد المبادرين بالخبراء والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع، لذا فإنها تعد بمثابة برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات ونشر التكنولوجيا وتسويقها وخلق فرص عمل، فضلاً عن تخفيض أخطار الاستثمار للمنظمات الصغيرة (خليل، 2006: 612).

تعكس حاضنة الأعمال منظومة متكاملة تعدّ كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، إذ لا يستطيع كافة أصحاب الأفكار الريادية البدء بتنفيذ المشروعات ، نظرا

للعديد من المخاطر المصاحبة سواء كانت هذه المخاطر مالية أو تسويقية أو إدارية (المحروق، 2011: 10) ، لذلك يحتاج المشروع إلى حاضنة تضمن بقاءه منذ الولادة وحمايته من المخاطر التي تحيط به وإمداده بطاقة الاستمرارية، ولتدفع به تدريجيا بعد ذلك ليكون قوياً قادراً على النماء ومؤهلاً ومزوداً بفعاليات وآليات النجاح. مما تقدم يقصد بحاضنة الأعمال منظمات تعمل على دعم المبادرين، الذين تتوافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، إذ توفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع من اجل زيادة فرصة النجاح وذلك عن طريق استكمال النواحي الفنية والإدارية مقابل كلفة رمزية مما يساهم في دفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل وذلك لفترة محددة، لتتحول بعدها الحاضنة إلى علاقة احتضان مع مبادر جديد. وهكذا تعد حاضنة الأعمال وسيلة فاعلة وليست هدفاً بحد ذاته ، الغاية منها مساعدة المشروعات الريادية القائمة والجديدة ، وتهيئة فرص النجاح لها من خلال توفير مصادر التمويل وتمكين الذات لأصحاب المشروعات والموظفين فيها إداريا" وفنيا" لتجنب الفشل، والمساعدة على فتح القنوات التسويقية المناسبة، بالإضافة إلى المساهمة في خلق فرص عمل دائمة وجديدة (المحروق، 2011: 12).يبين الشكل (4) علاقة حاضنات الاعمال مع البيئة. وتمثل الأهداف المتوخاة من حاضنات الأعمال تكوين الثروة من خلال شركات اومنتجات اوخدمات جديدة وكذلك الإبداع أو نقل التقانة إلى المبادرين والنهوض بالإعمال المتدهورة وحسب نوع الاستثمار سواء كان علميا" أو تقانيا" أو صناعياً وتجاريا" أو في مجال الأعمال وبإمكانات محلية.

الشكل (٤) حاضنات الإعمال وعلاقتها مع بيئتها



Source: Dietrich, F; Fiedler, H.; Nagy, P. (1996) "The Concept of Business Incubator and Innovation Centers" ICECE- Focus, Vol. 1, Berlin. P: 3

وبذلك تمثل حاضنة الأعمال الجهة أو الهيئة التي تتبنى أفكار المبدعين والمبادرين وتوجيهها لإنتاج وتقديم منتجات جديدة أو تطوير صناعات أو خدمات قائمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الوليدة وذلك بتقديم الخدمات الإدارية والاستشارية الفنية والاقتصادية إلى جانب توفير بعض المعدات والمستلزمات كما تتولى ربط الجهات المساعدة في إنجاح المشروعات المحتضنة مثل مصادر التمويل والمختبرات وغيرها لفترة زمنية محددة تصبح فيها هذه المشروعات الوليدة قادرة على الخروج من الحاضنة ومواجهة الصعوبات والتحديات الصناعية والاقتصادية في السوق (المحروق، 2011: 11) .

ب. الأهمية :

تؤدي الحاضنات بأنواعها المختلفة عدة ادوار متباينة من خلال كونها وسيلة لدعم المشروعات الجديدة، ومن بين الأدوار التي يمكن تؤديها الحاضنة كل من الآتي (الشبراوي، 2005: 17– 20):

- تشجيع خلق وتنمية المشروعات الجديدة.
- تنمية المجتمع المحلي.
- دعم التنمية الاقتصادية.
- دعم التنمية الصناعية والتقانية.
- دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل.
- العمل على حل مشاكل اقتصادية محددة.

وكل ذلك يساهم في تعزيز ريادية المجتمع، كما تمثل المنافع الرئيسة لحاضنات الاعمال مرتكزات أساسية في تشجيع ريادة الأعمال ، وهي كل من الاتي: (Nepal, 2006: 3-4)

- تساعد على التغلب على مناطق الاختناق والموانع التنظيمية في العمل سريعاً.
- توجيه وتحفيز رجال الاعمال المحتملين.
- تحسين قابلية وثقة رجال الاعمال الاوائل.
- تحسين عمل "خريجي الحاضنة"، من خلال ايجاد الوظائف وادخال تقنيات جديدة وحرجة لتقوية اقتصاديات محلية ووطنية.
- احتمال نجاح ثلاثة ارباع عمل الحاضنة مقارنة بربع واحد بدون حاضنة.

ويوضح الجدول (1) ، نوع وعدد النشاطات التي غطتها حاضنات الأعمال الأوربية، ويتضح منه إنها تباينت بين التصنيع والمعرفة ، وقد شكلت النسبة الأكبر في التصنيع التقاني وتقانة الاتصال والمعلومات ، فيما سجلت النسبة الأقل في نشاط المبيعات والتسويق والتوزيع.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ، فقد دفعت الكثير من الاسباب الدول الى انشاء حاضنات الاعمال للتغلب على الصعوبات وزيادة نسبة نجاح ونمو المشروعات الريادية الملحقة بالحاضنات ومن هذه الاسباب كل من الاتي (الشبراوي، 2005: 8-9) :

- ضعف القدرات الادارية لدى اصحاب المشروع وعدم استفادتهم من متطلبات الادارة الحديثة اللازمة لادارة التشغيل والانتاج مما يؤدي الى تميز اعمالهم بضعف التخطيط في هذه المجالات.
- عدم توفر المواد الاولية بشكل دائم وعدم ثبات اسعارها، وعدم قدرة هذه الصناعات في الحصول على هذه المواد باقل كلفة مما يعني ان منتجاتها تكون اعلى كلفة نسبيا مما يؤثر على مدى تنافسها.
- نقص المهارات في مجالات التسويق وتوطين التكنولوجيا والقدرة على مراقبة وتطوير وتحسين الانتاج.
- صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية.
- لا تحظى بفرص كبيرة في دخولها الاسواق التصديرية لضعف قدرتها التسويقية والترويجية بتلك الاسواق.
- ضعف التعاون ما بين مراكز الأبحاث والجامعات من جهة ومابين هذه المشروعات.

الجدول (١) نشاطات حاضنات الأعمال الأوربية

ت	النشاطات	العدد	النسبة المئوية
1	المبيعات والتسويق والتوزيع	5	0.4
2	الخدمات المالية	8	0.6
3	التصنيع المتقدم عالي التقانة	263	18.6
4	تقانات الاتصال والمعلومات	258	18.2
5	البحث والتطوير	173	12.2
6	تقنيات حيوية/ مواد صيدلانية	201	14.2
7	صناعات مستندة الى المعرفة/ شركات اقتصادية جديدة	162	11.5
8	نشاطات التصنيع الاخرى	86	6.1
9	نشاطات الخدمة الاخرى	124	8.8
10	كل أو بعض من هذه النشاطات	134	9.5
المجموع		1414	%100

Source: European Commission/ Enterprise DG, (2002), "Benchmarking of Business incubators" UK – Brussels, p: 12.

وتختلف طبيعة الأماكن المؤجرة للمشروعات في حاضنات الأعمال عن بقية الأماكن المتخصصة لتجميع الأعمال والمشروعات مثل التجمعات الصناعية في عدة نواحي أهمها كل من الأتي (الشبراوي، 2005: 15)، اذ توفر حاضنات الاعمال:

- أماكن ومساحات متنوعة ومجهزة لإقامة أعمال متخصصة أو غير متخصصة مثل (تقانة المعلومات، أو الهندسة الحيوية)
- برامج متخصصة لتمويل المشروعات الجديدة من خلال شركات رأس المال المخاطر أو برامج تمويل حكومية أو شبكة رجال الأعمال والمستثمرين.
- جميع أنواع الدعم من دعم فني وأداري وتسويقي الأعمال المشتركة بها.
- يكون صنع القرار في هذه الحاضنة عن طريق إدارة مركزية متخصصة في إدارة الأعمال.
- تقوم الحاضنة والمستشارين المعاونين على متابعة وتقييم الأعمال المشتركة بشكل مستمر.
- يتم اختيار المشروعات الملحقة طبقا لمعايير شخصية وفنية وبأسلوب علمي يعتمد على دراسة جدوى وخطة مشروع.
- ترتبط الحاضنات التقانية بمنظمات علمية وجامعات ومراكز بحوث.
- توفر بعض الحاضنات المعدات والأجهزة الخاصة بالحاسب الآلي والتجهيزات المكتبية.

ج. النشأة:

يعود تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم (Batavia) في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام (1959) عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحًا كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبًا من عدد من المصارف ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام (1959) كانت هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم وهو "Batavia Industrial Center"، لكن لم يتم متابعة هذه المحاولة لإقامة الحاضنات بشكل منظم حتى بداية الثمانينيات وتحديدًا في عام (1984) ، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، ولم يكن يعمل في الولايات المتحدة في ذلك العام سوى (20) حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال "National Business Incubation Association (NBIA)" في عام (1985) من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات. وفي نهاية عام (1997) قارب عدد الحاضنات في الولايات المتحدة آل (550)حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة واحدة في الأسبوع منذ نهاية عام (الشبراوي، 2005: 11).

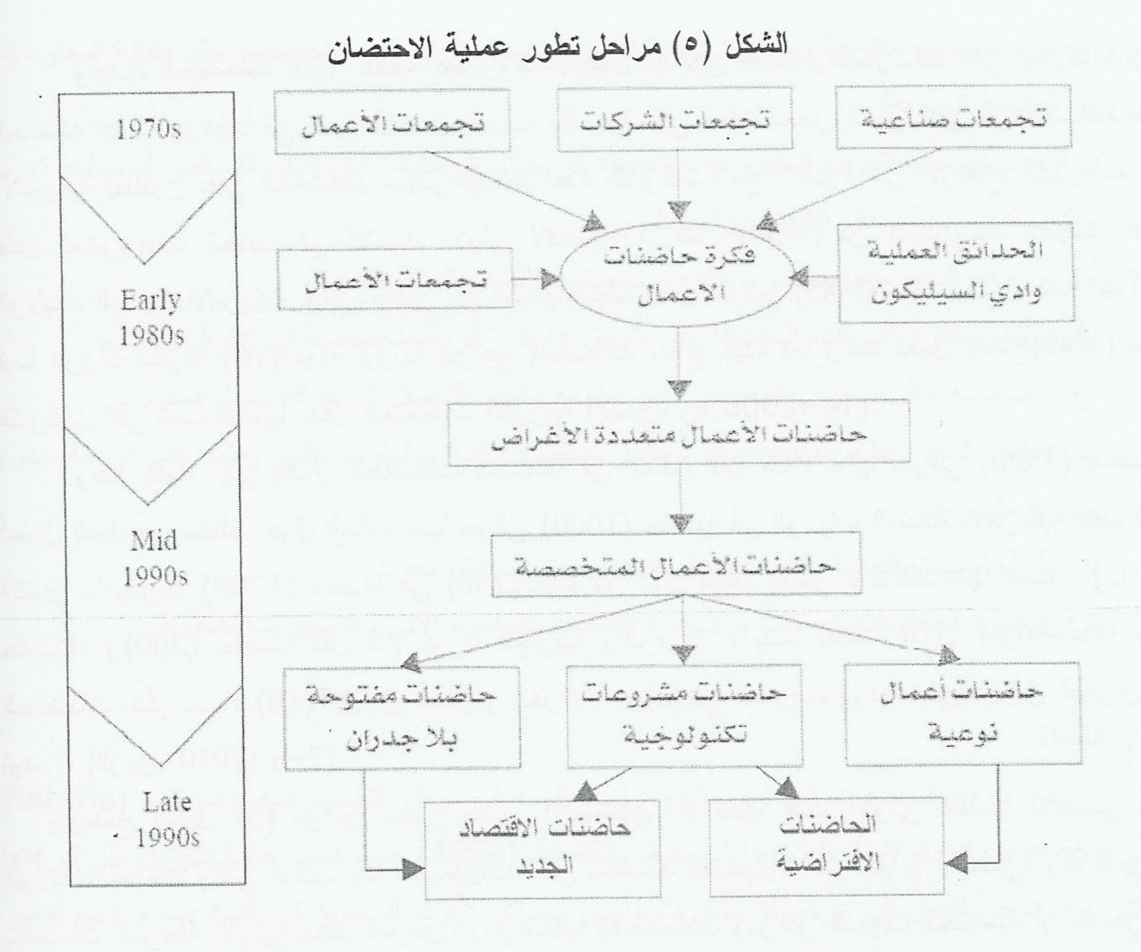
أوجدت الحاضنات صور ذهنية عند رواد الأعمال ،إذ كان الأداء والممارسات التي توفرها ادارة الحاضنة عاملاً جوهرياً في تنمية الاعمال الجديدة بالدرجة التي جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الامريكية يطلقون على الحاضنات مسمى (معهد اعداد الشركات، مع الإشارة إلى الارتفاع الكبير لمعدل فشل المشروعات الجديدة في الاعوام الاولى لإقامتها، إذ فشل (50%) من المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة الامريكية خلال عامين من انشائها، بينما يفشل حوالي (85%) منها خلال خمسة اعوام. فيما افرزت تجربة (16) دولة أوربية لبرامج الحاضنات نتائج جيدة فما زالت تعمل بنجاح(95%) من الشركات التي تمت اقامتها داخل الحاضنات الاوربية (الشبراوي، 2005: 14).

وعند النظر إلى تطور الحاضنات كصناعة في العالم، فأن هناك حالياً حوالي (3500) حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم، منها حوالي (1000) حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، مع انتشار ما يقارب (1700) حاضنة في (150) دولة من دول العالم النامي ، تمتلك منها الصين (465) حاضنة، و(200) حاضنة لكل من كوريا الجنوبية والبرازيل ، بينما تمتلك الدول العربية عدداً من الحاضنات نذكر منها: (10) لكل من مصر و الجزائر ، و(2) في المغرب، وواحدة في كل من البحرين و تونس. (الزين، 2010: 6-7)

ويوضح الشكل (5) مراحل تطور عملية الاحتضان. أذ تمثل المدة الأولى التطور الأساسي في الولايات المتحدة والتي امتدت منذ السبعينيات حتى منتصف التسعينيات من القرن الماضي. وقد تميزت حاضنات المرحلة الأولى بتعدد الغرض، وبارتباطها بالجامعات، ومراكز البحوث الحكومية أو ما يعرف بتسهيلات البحوث الصناعية ، بينما بدء البعض كمشروعات تجديد إقليمي لإعادة إحياء المجتمعات التي تعاني من مأزق اقتصادي.

فيما تعكس المدة الثانية عقد التسعينيات، وتميزت بمرحلة قوية بعد ترسيخ نماذج الحاضنات المتخصصة في الولايات المتحدة، أذ بدأت حاضنات جديدة بالظهور، وهي الحاضنات التقانية وفي عدة بلدان، منها النمسا والسويد والصين وكندا وغيرها. وقد ركزت هذه المرحلة من تطور الحاضنات على المشروعات ذات الأساس التقاني. الا أن العامل الأساس في نمو ودعم خدمات الأعمال الجديدة تمثل في نوع المغامرين المشاركين في ذلك التطور. سيما وأن العديد من الملتزمين الجدد يمتلكون معرفة وخبرة قليلة جداً في إدارة ونمو المشروعات التي تبنتها الحاضنات التقنية .

الشكل (٥) مراحل تطور عملية الاحتضان



المصدر:

١- الشبراوي، ابراهيم عاطف (2005) "حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية" منشورات المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة – ايسيسكو –:12.

٢- التميمي، وداد موسى، (2007) "تأثير التغيير الاستراتيجي في عملية الاحتضان التقني بأعتماد الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لعينة من منظمات القطاع الصناعي العراقي المختلط" رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد: 55.

امتدت المدة الثالثة من أواخر عام (1999) لغاية ألان. بعد أن ظهرت حاضنات الانترنيت أو حاضنات (Dot.com) وتدعى أيضا بالحاضنات الافتراضية أوحاضنات دون جدران. ويقصد بحاضنة الانترنت " منظمة تساعد شركات الانترنت و البرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج. إلا إنها وبنفس الوقت امتازت، بمستويات عاليةِ من المخاطرة وارتفاع معدلات الفشل (التميمي، 2007: 54) . ويقدم هذا النوع من الحاضنات جميع خدمات الاحتضان المعتادة باستثناء وجود الموقع المادي الذي يتوافر في الأنواع الأخرى من الحاضنات ، ويتركز نشاطها في تطوير أو استشارة لعمل تقاني ما .

وبشكل عام تمثل الحاضنات التقانية وحاضنات الإنترنيت من أهم أنواع الحاضنات الأساسية كما سيتضح في الفقرة التالية من البحث.

فيما يقدم الجدول (2) مراحل تطور الحاضنة من نشاتها وتطور اعمالها ونضجها.ويتضح منه تطور الحاضنات من مرحلة أعادة تأهيل الأماكن لتأجيرها في مرحلة النشأة إلى تقديم مكان للخدمات المشتركة بين المحتضنين في مرحلة تطور الأعمال، ومن ثم إدارة التدفق المالي في مرحلة النضج.

الجدول (٢) مراحل تطور الحاضنات

مراحل تطور الحاضنة	الأطراف المعنية	المباني و التسهيلات	الشركات المحتضنة
النشأة	– خلق مجموعات المساهمين الأساسية – وضع بيان المهمة – تحديد احتياجات وموارد المساهمين	– القيام بتحليل الربح الناتج عن الكلفة للمباني – إعادة تأهيل الأماكن لتأجيرها – قبول المحتضنين الأوائل	– تأمين خدمات مشتركة – توفير حيز مكاني غير مكلف و مناسب – تأمين المساعدة الاحترافية
تطور الأعمال	تقديم خدمات دعم الأعمال توسيع القاعدة لضم عدد أكبر من الأطراف المعنية	– جذب محتضنين جدد – إعادة تجديد الحيز المكاني في حال الحاجة – تقديم مكان للخدمات المشتركة بين المحتضنين	– مساعدة الشركات في الحصول على رأس المال – إيجاد البرامج لتشجيع مزج الشركات – تسويق المنتجات والخدمات الخاصة بالمحتضنين
النضج	– إعادة تقييم مستويات الالتزام بالخطة الأساسية – تطوير البرامج التي تعكس تغير احتياجات الأطراف المعنية – بناء الاتحاد بين الأطراف المعنية	– إدارة التدفق المالي – وضع مركبات تأجير مخصصة – ربط الشركات بالفرص المستقبلية	– التعامل مع مزودي الخدمة من القطاع الخاص – التنسيق بين مزودي رأس المال

Source: Euro Med Innovation and Technology Programme www.medibtikar.eu, Damascus, Syria, 9th - 11th August, 2009: p:41

د. أنواع حاضنات الأعمال:

يوجد اختلاف في تصنيف الحاضنات ويرجع ذلك إلى الهدف الذي وجدت من أجله الحاضنة، وقد اعتمد البحث تصنيفان وعلى وفق الآتي (خليل، 2006: 612-613):

التصنيف الأول: يضم كل من الاتي:

أولا"- حاضنات الجيل الأول (حاضنات التقانة الأساسية) : وتدعم المنظمات التي يكون رأس المال الاكبر لمنتجاتها هو المعرفة مثل الحواسيب، أي المنتجات التي تفوق مجموع المقومات التقانية الداخلة في صناعتها تكاليف المواد الأولية واليد العاملة، وتكون هذه الحاضنات ذات علاقة وطيدة بالجامعات ومعاهد الأبحاث والمدارس الفنية.

ثانيا"- حاضنات الجيل الثاني ذات القاعدة التقليدي : تضم المنظمات الزراعية والصناعية والغذائية والصناعات اليدوية والميكانيكية وغير ذلك. وتدعم من طرف مراكز الأبحاث والمدارس الفنية وترتبط بالجماعات المحلية والجمعيات مثل الغرف التجارية والصناعية.

ثالثا"- حاضنات الجيل الثالث (مراكز التجديد) :تقدم الخدمات المتخصصة كالدورات الفنية الاستشارية إضافة إلى خدمات خاصة.

التصنيف الثاني : ويشمل كل من الاتي:

أولا"- الحاضنة الإقليمية: تهتم بمنطقة جغرافية معينة لتنميتها واستغلال مواردها المحلية.

ثانيا"- الحاضنات الدولية: تهتم باستقطاب رأس المال الأجنبي ونقل التقانة بهدف تحقيق الجودة العالية والقدرة على التصدير للخارج.

ثالثا"- الحاضنات الصناعية : تقام داخل منطقة صناعية، إذ يتم ربط المنظمة المحتضنة بالمصانع الكبرى لتبادل المنافع وذلك بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة.

رابعا"-حاضنات القطاع المحدد : تركز على قطاع أو نشاط محدد بهدف خدمته وتدار بواسطة خبراء مختصين بالنشاط المحدد.

خامسا"- الحاضنات التقانية : تهتم برفع المستوى التقاني للمنظمة المحتضنة واستثمار تصميمات حديثة لمنتجات جديدة وتوفير المعدات والأجهزة المطلوبة، كما تساعد الباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع المختبري إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج تلك الأبحاث.

سادسا"- حاضنات الأبحاث التقانية: وتنتمي للجامعات أو لمراكز الأبحاث، وتهدف لتطوير أفكار وأبحاث أعضاء هذه المراكز والاستفادة من ورش معامل الجامعات.

سابعا"- الحاضنات الافتراضية: تقدم كل خدمات الحاضنة ما عدا توفير العقار، مثل مراكز تنمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي تدعى بالغرف التجارية الصناعية.

ثامناً- حاضنة الإنترنت: وهي حاضنات أعمال تساعد منظمات الإنترنت على النمو حتى الوصول الى مرحلة النضج. وقد تزايدت الحاجة إليها بتزايد حجم التجارة الألكترونية.

تاسعاً: الأنواع الأخرى من الحاضنات: وتشمل هذه الحاضنات بعض الأنواع المتخصصة مثل حاضنات الأعمال الزراعية، وحاضنات تربية الحيوانات وتحسين السلالات، وحاضنات صناعة الدواء وحاضنات المعلوماتية وتقانة المعلومات والالكترونيات وغير ذلك.

ويبين الجدول (3) أنواع الحاضنات ونوع الاحتضان على اساس ماذا تقدم الحاضنات للمحتضنين وماهي المشاكل التي تقوم بمعالجتها.

الجدول (٣) أنواع الحاضنات

نوع الاحتضان	حاضنات تنمية الاقتصاد المحلي	الحاضنات الأكاديمية والتقانية	حاضنات الشركات	حاضنات المستثمرين الخاصة
ماذا تقدم	الاستضافة و الخدمات المشتركة،المساعدة الإدارية،الاستشارات والإرشاد،التدريب، والتمويل.	اختبار المفاهيم، الاستشارات الفنية والإدارية،الملكية الفكرية،ورأس المال الأولي.	مصادر التمويل، النماذج الأولية ودراسة السوق، والشراكات الإستراتيجية	الاستشارات الإستراتيجية والإدارية،مصادر تمويل متنوعة،الاستضافة،الخدمات القانونية ،والعلاقات العامة.
المشاكل الرئيسة	استدامة الموارد، جودة الإدارة و الخدمات المقدمة،الحوكمة، والمخاطر الناتجة عن البيروقراطية.	الحالة القانونية، المرونة التشغيلية والاستقلالية ،مصادر الدخل،وجودة الإدارة.	التموضع الاستراتيجي، استقلالية الإدارة وإمكانية تحريك الموارد الداخلية،استدامة مهام الحاضنة،والتعارض حول الأهداف المرجوة.	جودة تنفيذ المشروعات، مستوى وشروط دفعات الحاضنة مقارنة مع مشاركة الحاضنة في الدخل والسيولة،والاستدامة.

Source: Euro Med Innovation and Technology Programme www.medibtikar.eu, Damascus, Syria, 9th - 11th August, 2009: 38.

وتشير مراجعة تاريخ مراكز الاحتضان الى اختلاف الحاضنات في الوسائل او نظام العملية او انواع المشروعات المحتضنة وما الى ذلك . وتؤكد ادارة الحاضنة على انهاء العلاقة باعمال الزبون التجارية وتشجيع المحتضنيين "للخروج" عند تاسيس حصة سوقية كافية او توافر قابلية للاداء والنضج. ويمكن ان يتفاوت نوع الحاضنة استناداً الى مستوى اعتماد الدول على الشروط المحلية ومدى وجودة

خدمات تطوير الاعمال المتاحة. وقد ميزت جمعية احتضان العمل الوطنية في الولايات المتحدة الامريكية انواع حاضنات الاعمال طبقاً للضامنين واصحاب الاسهم على وفق الأتي: (Nepal, 2006: 2-3)

- مغامرين راغبين بالربح.
- تطوير الشركات (غير الهادفة للربح).
- منظمات اكاديمية.
- شركات راس مال المُخاطر.

أو اي هجين من الانواع اعلاه.

فيما تمثلت الاتجاهات الحديثة في صناعة الحاضنات في كل من آلاتي ، (مع أنها لا تختلف في مضمونها عن سابقاتها) (الشبراوي، 2005: 20 -22):

- حاضنات الاعمال الدولية: (International Business Incubators Systems) (IBIS) تم ابتكار هذا النموذج للحاضنات من اجل ملاحقة التطورات الاقتصادية ونتائج التوسع في التجارة الدولية وازالة الحواجز بين الاسواق، اذ نشات مجموعة جديدة تتخطى الحواجز الإقليمية من اجل تسهيل عملية توطين الشركات الجديدة الناشئة في بيئة اعمال تماثل بيئة الاعمال في الشركات الدولية. من حيث توافر البنية التحتية الحديثة والمهارات الادارية والفنية ذات المعايير الدولية بالاضافة الى وجود خبراء في مجالات الشراكة الدولية واقامة المشروعات.
- حاضنات الطلاب الدارسين في الخارج: (Overseas Students Incubators) وهي نوعية جديدة من الحاضنات قامت الصين بابتكارها واضافتها الى مجالات صناعة الحاضنات في اواخر التسعينات من القرن الماضي. اذ يمثل عدد طلاب الصين اكبر نسبة طلاب أجانب تقريباً في دول العالم المختلفة ويبلغ عددهم حوالي (250) ألف طالب معظمهم في الدراسات العليا، مما شكل قوة ضاربة ضخمة تعمل الحكومة الصينية على استثمارها من خلال برنامج حاضنات موجهة لتشجيع الدارسين في الخارج على العودة إلى الوطن و استيعابهم بعد حصولهم على الدرجات العلمية.
- حاضنات تنشئها شركات أو هيئات ضخمة: ترتكز هذه النوعية من حاضنات الاعمال على استغلال آلية الحاضنات في انجاز مشروعات بحثية او انتاجية او استحداث تقانات من خلال توكيد وتعميق علاقة الشراكة بين بعض المنظمات والشركات الكبيرة واصحاب الافكار المبدعة.
- حاضنات القطاع الخاص: وهي حاضنات يملكها رجال اعمال مستثمرون وتمثل عدد من الحاضنات التقانية الخاصة التي تهدف للربح وتدمج مبدا الاستثمار والتنمية التقانية.

٥ . دور حاضنات الاعمال في الريادية :

تزود برامج الاحتضان مشروعات الاعمال بمجال واسع من الخدمات العامة والمهارات الادارية والتسويقية والاستشارات ، فضلا" عن تقديم الخدمات والمصادر المالية طبقاً لحاجات المشروعات ، بالشكل الذي يدعم ويتبنى الافكار الجديدة ويخلق مجتمعاً ريادياً. وفي الاتي اهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال والتي تساهم في توفير البنية التحتية للريادة (Nepal, 2006:11):

- توفير حيزاً للإدارة في الموقع لتطوير وتنظيم العمل.
- تدريب ذوي العلاقة على قوانين العمل وإدارة التسويق والمحاسبة ومجالات ادارية اخرى.
- التدريب على المهارات الفنية.
- دعم أموال المغامرين الخاصة (تأسيس مال جديد).
- استشارة فيما يتصل بألاوجه التشغيلية.
- استشارة بخصوص ربط وتسويق الشبكات.
- استشارة فيما يتعلق بتخطيط وادارة العمل وأعداد برنامج تنظيمي وتحفيزي.
- المشاركة في المكتب من خلال وسائل مثل الفاكس وآلات الاستنساخ وغرف للاجتماعات.
- وسائل بحث وربط الشبكات بالمختبرات المختلفة.
- مستاجرون متخرجون بعد فترة احتضان مشترطة (عادة من 1-3 سنوات).
- تقديم مساعدة مستمرة اثناء مرحلة التشغيل.

كما تقدم حاضنة الاعمال جميع انواع الخدمات التي تتطلبها المشروعات الريادية والتي تشمل: (المحروق، 2011: 15)

- الخدمات الاستشارية: وتتضمن دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة.
- خدمات تنمية الموارد البشرية.
- الخدمات الإدارية: منها أقامة الشركات، الخدمات المحاسبية، اعداد الفواتير، وتأجير المعدات.
- خدمات السكرتارية.
- الخدمات المتخصصة: منها استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعيرة وادارة المنتج، خدمات تسويقية، وغبر ذلك.
- الخدمات التمويلية: مثل المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات التمويل او البرامج الحكومية.
- الخدمات العامة: مثل الأمن، أماكن التدريب، الحاسب الآلي، وتوفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام وآلية للعلاقات العامة.

- المتابعة والخدمات الشخصية: كتقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة.

وبذلك يمكن أحتضان المشروعات ذات الريادة الخارجية التي تبتكر خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية من المخاطرات المشتركة أوالتحالفات الإستراتيجية . كما يمكن دعم مشروعات الريادة الداخلية التي تستند الى الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة وذلك بتقديم المعرفة والخبرة والأستشارة والخدمات الساندة . كذلك يمكن أحتضان عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة من أجل تعزيز الموضع التنافسي والذي يدعى بريادة الشركة . فيما يمكن أن تحتضن حاضنات الإنترنت مشروعات الريادة الألكترونية .

كذلك يساهم تفعيل إمكانيات الحاضنات في خدمة المبتكرين واصحاب المشروعات الجديدة وخاصة الافكار الريادية ذات القاعدة والتطبيقات التقانية، مما سوف يترتب عليه استحداث وتطوير صناعات يمكن ان تفي بحاجات الاسواق المحلية، وامكانية انتاج منتجات موجهة مباشرة للتصدير وتنمية التجارة الدولية.

وتشكل العوامل الاتية المحاور الرئيسة لنجاح اي حاضنة اعمال (الشبراوي، 2005: 27):

- التركيز على احتضان المشروعات الجديدة والأخرى في مرحلة النمو.
- التاكد من احتياجات المشروعات لبرامج الاحتضان ومدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات والمباني والبنية الاساسية الموجودة بالحاضنة.
- تصميم برامج الحاضنات التي تعتمد اساساً على توليد موارد ذاتية.
- توظيف استراتيجيات متطورة تعمل على تنمية الحاضنات والتخطيط طويل المدى.
- توظيف العناصر البشرية التي تتوائم مع مفهوم احتضان اصحاب الافكار من اجل تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم.
- استيعاب احتياجات الشركات الناشئة من الدعم والخدمات.
- تركيز وقت العمل لمدير الحاضنة في تنمية القيمة المضافة للمشروعات الموجودة بالحاضنة.
- تركيز خدمات الحاضنة واستخدام كامل مساحتها لخدمة الشركات المحتضنة.
- دعم ومساعدة ادارة الحاضنة من خلال المجتمع المحيط والشبكة الكبيرة من الخدمات والشركاء.
- التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات وتحسين الاداء.

وتبدو **العلاقة بين الحاضنات والريادة متبادلة، أذ تعزز الحاضنات دور الريادة من خلال عملية توليد وتنمية مشروعات مختلفة محلياً في ظل توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الابداع والرغبة في احداث تنمية حقيقية للمجتمع تساهم الحاضنات بدورها في أحداثها ، ومن هذه العوامل كل من الاتي: (الشبراوي، 2005: 34)**

- وجود وانتشار الريادة ، ذلك ان تنمية المشروعات لا يمكن ان يزدهر الا في أطار مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وفي ظل مجموعة من رجال الاعمال اصحاب المواهب الادارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني افكار جديدة، وبناء مصانع متطورة وفهم آليات التنافس في السوق العالمي.
- توافر روح الابداع والابتكار، الذي يمثل احد المحاور الرئيسة للتطور التقاني ، الذي لا يقتصر على ادخال طرائق انتاج ة او منتجات جديدة فحسب ، وأنما أحداث سلسلة من التحسينات والاضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج او الخدمة القائمة،كما ترتبط القدرة على الابداع بالتفاعل بين المجتمع والمحيط والموارد الذاتية للفرد، والتي تتاثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع.
- وجود بحث علمي قوي ومبدع تقوم به الموسسات البحثية للمساهمة في النمو الاقتصادي ، ونقل وتوطين التقانة الجديدة. وينبغي من توافر ثلاثة عناصر رئيسة لتفعيل آلية البحث العلمي وهي: الموارد المالية، والطلب على البحث والابداع، واخيراً الباحث ذو الخبرة والقدرة المطلوبة للابتكار والتطوير.
- وجود اليات الدعم الفني المتخصص والتي يمكن ان توجد عن طريق التوسع في اقامة حاضنات الاعمال والمشروعات التقانية والمنظمات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة.
- وجود رؤوس الاموال والدعم المالي المناسب، من خلال البرامج والمنح الحكومية وجهات التمويل التقليدية ، أضافة الى شركات راس المال المخاطر ورجال الاعمال المتخصصين في تمويل المشروعات الجديدة، خاصة المشروعات التقانية الجديدة الناشئة ذات المخاطرة العالية جدا.

يرتكز بناء المجتمع المعرفي على بناء الاقتصاد المعرفي كما أن بناء الاقتصاد المعرفي يسبقه بالضرورة ريادة الأعمال ، فيما ترتكز ريادة الأعمال بدورها على الإبداع والابتكار ، وبغير هذه المنظومة المتكاملة سنستمر نحلم بمجتمع معرفي قادم. (الشميمري، 1:2010)

هذا من جهة ومن جهة أخرى فأن تبني **ريادة الأعمال في المجتمعات يرتكز على متطلبات أساسية يمكن إجمالها في أربعة محاور، وهي كما يأتي :**

- المحور الأول: التربية والتعليم: أذ أن البداية السليمة والناجعة تبدأ من خلال بناء فكر الإبداع و الابتكار. وهكذا بدء التعليم الأمريكي والأوروبي في تشجيع الصغار على إنشاء المشروعات و ممارسة البيع والتجارة ، وتعد تجربة بيع عصير الليمون .(Lemonad Stand) في الولايات المتحدة تجربة مثالية شائعة لدى الأطفال في فصل الصيف. وقد مثلت تجربة ثرية لإثبات والاعتماد على الذات والقدرة على تبني المخاطرة ومواجهة التحديات المالية والاجتماعية والنفسية ، وهي خبرة ثمينة تفوق أضعاف ما تدره من مبالغ محدودة.

- المحور الثاني: مؤسسات القطاع العام و الخاص: وينبغي أن تضطلع بدور حيوي كبير في أيجاد البيئة الصحية التي يمكن أن تنمو فيها مشروعات الرواد ، أذ يستوعب مكتب الوكالة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية ما يقارب (40 مليار) دولار من قيمة منتجات المشروعات الصغيرة لرواد الأعمال سنوياً أي حوالي خمس المشتريات الأمريكية من الأسواق العالمية، وقد ساهم ذلك في تحول شركات صغرى الى كبرى الشركات في العالم .
- المحور الثالث: البنية التحتية ونظم المعلومات: التي تقدم الكثير من الخدمات الساندة ، مما يعزز القدرة على أيجاد فرص مشروعات جديدة والتمكن من المنافسة المحلية والإقليمية، بعد أن توفر الكثير من المعلومات عن السوق والصناعة والدراسات السوقية والمسوحات الهامة ، التي تمثل العائق الكبير أمام رواد الأعمال.
- المحور الرابع: القوانين والتشريعات والإجرءات: التي تسهل أنشاء وعمل المشروعات الصغيرة ، سواء بتوفير الفرص أو تسهيل استقدام العمالة أو الاستثناء من الرسوم أو غير ذلك. ويمكن أن تتبنى الدولة فكرة تحديد مجال وصناعة معينة للمشروعات الصغيرة كما هو الحال في الولايات المتحدة أذ خصصت صناعة الخدمات والأثاث دعما" ماليا" خاصا" للمشروعات الصغيرة فقط ، وفتح مكتب خاص لتصدير منتجات تلك المشروعات الى الأسواق الدولية.

الاستنتاجات:

١. تمثل حاضنات الاعمال أحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشروعات الريادية. مع أنها يمكن أن تحتضن جميع أنواع المنظمات، إذ يمكن احتضان أنشطة المنظمة الجديدة والصغيرة في بداية عمرها أو المتوسطة خلال مراحل نموها وكذلك المنظمات الكبيرة التي تمر بمرحلة التدهور وترغب بإعادة نشاطها.
٢. تقدم حاضنات الأعمال للمشروعات الريادية الفرصة ومن ثم الموارد المالية والبشرية والمادية والخدمات الساندة، مما يعزز القدرة على مواجهة المخاطر التي تمتاز بها تلك المشروعات.
٣. تعد عمليات حاضنات الاعمال والمشروعات الريادية محركا" ودافعا" أساسيا" لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.
٤. تخلق الريادة الأعمال من خلال منظمات أو طرائق إنتاج أو أسواق أو أشكال جديدة من المنظمات من أجل خلق الثروة ، فيما تحتضنها حاضنات الأعمال منذ البداية من خلال توفير رأس المال المادي والمعرفي.
٥. تمثل حاضنة الاعمال برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات عن طريق تشجيع ودعم وتنمية الاعمال الجديدة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الاولى الحرجة من عمر المشروع الريادي، ثم تتحول بعدها الحاضنة الى علاقة احتضان مع مبادر جديد، وقد تتحول الى منافس في السوق.
٦. وجود نقص في البنية التحتية للريادة في المجتمع العربي وفي مقدمتها حاضنات الأعمال.
٧. تكون العلاقة متفاعلة بين الريادة والأحتضان. ففي الوقت الذي تمثل فيه الحاضنات معهدا" لأعداد المشروعات وتنمية روح الإبداع بما يعزز دور الريادية، فأن وجود وانتشار الريادة ومشروعاتها الجديدة يعد عاملا" أساسيا" محركا" لأزدهار صناعة الحاضنات.
٨. تزايد نسبة نجاح وأستمرار المشروعات المحتضنة مقارنة" بالمشروعات غير المحتضنة.

التوصيات:

١. هناك ضرورة لأستخدام المنظور الاستراتيجي في دراسة عمليات أحتضان المشروعات الريادية على وفق الادارة الاستراتيجية من خلال عملية تصميم وتنفيذ إستراتيجية ريادة الشركة وفي مقدمتها الرؤية والابتكار ، وفرق المخاطرة الجديدة التي تنظم عمل الافراد والتعويض الذي تقدمه الشركة لتعزيز الافعال الريادية .
٢. أهمية بناء ثقافة للتفكير الريادي تساهم فيها مختلف أنواع حاضنات الأعمال.
٣ . يمكن الأستفادة من التجارب الواضحة لبغض الدول العربية في توفير الفرص الملائمة للمشروعات الريادية وعملية أحتضانها.
٤. تأسيس جمعية وطنية لحاضنات الأعمال يمكن أن يساهم بها رجال الأعمال من أجل تنظيم وتشجيع صناعة الحاضنات لاسيما في القطاع الصناعي والزراعي ومن خلال دعم الغرف التجارية والصناعية ومنظمات المجتمع المحلي.
٥. يمكن تبني فكرة الحاضنة الإقليمية التي تهتم بمنطقة جغرافية معينة لتنميتها واستغلال مواردها المحلية. أو حاضنات القطاع المحدد التي تركز على قطاع أو نشاط محدد بهدف خدمته.
٦. الاهتمام بالتعليم والبحث العلمي ، وتوفير البنية التحتية الملائمة المادية والمعلوماتية، مع تهيئة المناخ القانوني الداعم.

المصـــــــادر

العربية:

١. التميمي، وداد موسى، (2007) "تأثير التغيير الاستراتيجي في عملية الاحتضان التقني باعتماد الإبداع التقنـــي: دراسة استطلاعية لعينة من منظمات القطاع الصناعي العراقي المختلط" رسالة ماجستير غير منشورة في علـــوم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

٢.خليل، عبد الرزاق؛ هناء، نور الدين (2006) " دورحاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الـــصغيرة في الدول العربية" ، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية . يـــومي 17و 18 أبريل .

٣. رحيم، حسين، (2002) "ترقية شبكة دعم الصناعات والمنظمات الصغيرة والمتوسطة فـــي الجزائـــر: نظـــام المحاضن، الملتقى الوطني الأول حول المنظمات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علـــوم التـــسيير والعلوم الإقتصادية، ٠٨-٠٩ ابريل.

٤. الشبراوي، إبراهيم عاطف، (2005) "حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالميـــة" منـــشورات المنظمـــة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة – ايسيسكو –.

٥. الشميري، احمد (2010) "لماذا حاضنات الاعمال" جامعة الملك سعود،الرياض .

٦. عتياني، رنا أحمد ديب، "حاضنات الأعمال كآلية لدعم منشآت الأعمال الصغيرة في عـــصر العولمـــة"، مجلـــة روسيكادا، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر.

٧. المحروق، ماهر (2011) "سياسات حماية المنشات الصغيرة والمتوسطة – اثر المبادرات العربيـــة فـــي دعـــم المنشات الصغيرة والمتوسطة" المؤتمر العربي الرابع لتنمية الموارد البشرية، مركز الملك فيصل للمـــؤتمرات-الرياض، المملكة العربية السعودية.

٨. الزين، المنصوري (2010) "آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية – حالة" جامعـــة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة – الملتقى العلمي الدولي – الجزائر.

الاجنبية:

9. Boschee, Jerr & McClurg, Jim (2003). "Toward A Better Understanding of Social Entrepreneurship": Som Important Distinctions.
10. Christensen, Karina Skovvang (2004)." A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels & Perspectives". International *Journal of Management Enterprise Development*, Vol.1, No.4:301-315.
11. Dietrich, F; Fiedler, H.; Nagy, P. (1996) "The Concept of Business Incubator and Innovation Centers" ICECE- Focus, Vol. 1, Berlin.
12. Eduardo, Manuel (2006). "e- Entrepreneurship". Munich Personal RePEe Archive.
13. Euro Med Innovation and Technology Programme www.medibtikar.eu, Damascus, Syria, 9th - 11th August, 2009.

14. European Commission/ Enterprise DG, (2002), "Benchmarking of Business incubators" UK – Brussels.
15. Ferreira, Joao (2002). "Corporate Entrepreneurship: A Strategic & Structural Perspective. International Council for Small Business. 47th World Conference. San Juan, Puerto Rico .
16. Franklin, Carl, (2000), "Incubating Real Options", Master. In Investment Analysis, the University of starling.
17. Gillotti, Teresa & Ziegelbauer, Ryan (2006), "Seven Component of A Successful Business Incubator: Let's Talk Business" Issue 119, University Of Wisconsin – Extension.
18. Kamalanabhan, T.J. (2006). "Module 7: Entrepreneurship", Indian Institute of Technology Madras.
19. Kuratko, Donald F., Ireland, R. Duane & Hornsby , Jeffrey S.(2001)."Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. "Academy of Management Executive Vol.(15), No.(4) :60-71 .
20. Llussa, Fernanda, Tavares, Jose & Branco, Ruben, (2009). "Entrepreneurship: Concept & Measurement ".
21. Markley, Deborah M., and McNamara, Kevin T., (1994) "Business Incubator: Operation Environment and Measurement of Economic and Fiscal Impacts" Purdue University, Center of Rural Development.
22. NBIA, (2001), "The List of Services Refers to American Scenario", National Business Associations, www incubation.nbia.org.
23. Nepal, Chiranjibi, (2006) "Strategy for Promoting Business Incubation Centers in Nepal" Economic Policy Network, policy paper 21.
24. Porter, Michael E. (2009)."Competitiveness & the State of Entrepreneurship in Saudi Arabia". Harvard Business School.
25. Ryker, Virginia, (2001), "A guide to the status of the Incubator Industry in Norway", Master of management program at the Norwegian school of Management (BI).
26. Sethi, Jyotsna(2005). "Lesson – 1: Entrepreneur & Entrepreneurship".
27. Thomson Business & Professional Publishing (2006). "Innovating Through Strategic Entrepreneurship".
28. Tracogna, Andrea (2009). "Entrepreneurship Development: Key Issues & Challenges".
29. Zimmerer, Thomas W. & Scarborough Norman M., (2005). "Essentials of Entrepreneurship & Small Business Management", 4th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey .
30. Webster, (1957), "Webster's New International Dictionary of the English language "2nd. William Allan Nelson, G & Cameroon company publishers Springfield, Mass, U.S.A.